

Z korzyścią dla pracowników i firm

PRZYBYWA PRZEDSIĘBIORSTW, KTÓRE TWORZĄ MIEJSCA PRACY PRZYJAZNE DLA RÓŻNYCH GRUP PRACOWNIKÓW, BEZ UPRZEDZEŃ I DYSKRYMINACJI ZE WZGLĘDU NA WIEK, PŁEĆ, NIEPEŁNOSPRAWNOŚĆ CZY ORIENTACJĘ SEKSUALNĄ. TO CZĘSTO TRUDNE WYZWANIE, ALE WARTO JE PODEJMOWAĆ, BO EFEKTY TAKICH DZIAŁAŃ PRZEKŁADAJĄ SIĘ NA SUKCESY BIZNESOWE.



Dorota Strosznajder,
dyrektor działu komunikacji
korporacyjnej **Henkel**
na Polskę i kraje bałtyckie,
pełnomocnik zarządu
ds. odpowiedzialności
społecznej

Odmienność – wartością

Różnorodność już od kilku lat stanowi jedną z kluczowych strategii firmy **Henkel** w obszarze zarządzania organizacją i zespołami pracowników. Wynika to ze skali działania firmy i przekonania, że tylko dzięki różnorodnym zespołom odnosimy teraz i będziemy odnosić sukcesy na tak wielu międzynarodowych rynkach.

U podstaw zarządzania polityką różnorodności leży z gruntu humanistyczne założenie, że odmienność doświadczeń, umiejętności, predyspozycji i punktów widzenia naszych pracowników to wielka wartość firmy, źródło kreatywności i innowacyjności. Dlatego wspieramy pracowników w ich indywidualnym rozwoju i proponujemy programy skrojone na miarę potrzeb poszczególnych grup. Dobrym przykładem są programy roz-

wojowe You Grow oraz You Grow 2 skierowane do najbardziej utalentowanych młodych pracowników. Pierwszy z nich składa się z czterech elementów: programu szkoleniowego Mini-MBA, biznesowych gier symulacyjnych, indywidualnego planu rozwoju oraz zaangażowania w międzyoddziałowe projekty. Drugi oferuje m.in. uczestnictwo w rocznym programie mentoringu. W efekcie młodzi pracownicy zdobywają szybko wiedzę i doświadczenie, a ich kariera może znacząco przyspieszyć.

Dużo dzieje się w Henkle w obszarze zarządzania różnorodnością płci. Firma postawiła sobie za strategiczny cel zwiększanie udziału kobiet w kadrze kierowniczej o 1–2 proc. rocznie. Równie ważne są rozwiązania systemowe, organizacyjne wspierające kariery kobiet. Wśród nich: elastyczne formy zatrudnienia, praca w niepełnym wymiarze czy możliwość pracy z domu, ułatwiające godzenie pracy i kariery z życiem rodzinnym.

Z ideą aktywizacji zawodowej kobiet wychodzimy też na zewnątrz organizacji. We współpracy z Fundacją Miejsce Kobiet

realizujemy projekt W drodze do pracy. Jego celem jest wsparcie tych pań, które chciałyby wrócić na rynek pracy po przerwie trwającej dłużej niż rok.

Henkel, jako sygnatariusz Karty Różnorodności FOB, czuje się też zobligowany do promocji idei różnorodności. Jesteśmy inicjatorem i współorganizatorem Kongresu Różnorodności, który od trzech lat, co roku odbywa się w Warszawie. Celem tego wydarzenia jest pobudzenie dyskusji na temat roli różnorodności w miejscu pracy i zarządzania biznesem poprzez wartości. Co roku temat przewodni Kongresu dostosowywany jest do aktualnych potrzeb branży. Nowością od 2016 r. jest organizowany w ramach wydarzenia przegląd „Praktycy o różnorodności” prezentujący najbardziej innowacyjne i angażujące dobre praktyki w zakresie zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach. Kolejny, 4. Kongres Różnorodności odbędzie się jesienią.





Mariola Raudo,
kierownik Działu Spraw
Korporacyjnych i PR,
Nestlé Polska SA

Wzajemny szacunek

Eksperti jasno wskazują na pozytywną zależność pomiędzy różnorodnością w zespole a efektywnością jego działań. Różnorodność poglądów, osobowości, różnych pokoleń i płci ma korzystny wpływ nie tylko na jakość pracy, ale także na zadowolenie pracowników. Tym przekonaniem kieruje się także firma Nestlé, która w 2016 r. sygnowała Kartę Różnorodności. Chcieliśmy w ten sposób podkreślić, że działalność firmy opiera się na fundamentalnych wartościach, takich jak: szacunek dla samych siebie i dla innych, szacunek dla różnorodności i szacunek dla przyszłości. Są one wpisane w DNA naszej organizacji. Nestlé Polska w liczbach to prawie 70 marek i portfolio 1500 produktów, 7 fabryk oraz przede wszystkim 5000 pracowników. Wśród osób zatrudnionych niemal połowa

to kobiety, w kadrze menadżerskiej stosunek ten wynosi 43 proc. To jeden z przykładów obrazujących, jak ważne jest dla firmy zachowanie równowagi zatrudnienia kobiet i mężczyzn. Równie istotne jest zróżnicowanie doświadczenie pracowników, dlatego drzwi fabryk i biur Nestlé są otwarte dla osób w różnym wieku. Kiedy kilka lat temu w Polsce i innych krajach Europy młodzi zmagali się z bezrobociem, firma ogłosiła inicjatywę „Nestlé needs YOUth”, wspierając ich wejście na rynek pracy. W ramach tego programu organizujemy m.in. praktyki letnie i staże dla studentów oraz absolwentów. Do tej pory inicjatywa „Nestlé needs YOUth” zaowocowała stworzeniem szans zatrudnienia dla ponad 2000 młodych ludzi. Do 2020 r. Nestlé planuje powiększyć tę grupę o kolejnych 1300 osób. Jednak na tym nie poprzestajemy. Aby zwiększyć zasięg inicjatywy, firma zawarła ze swoimi partnerami biznesowymi „Sojusz dla Młodych”. Dzięki niemu tylko w samej Polsce stworzono ponad 6000 miejsc zatrudnienia dla osób stawiających swoje pierwsze kroki na rynku pracy.

Jako firma nie zapominamy też o młodych rodzicach. Stwarzamy w organizacji przyjazne warunki do pracy, aby ułatwić im łączenie nowej roli w życiu prywatnym z życiem zawodowym. Firma wprowadziła dla nich szereg udogodnień. Mogą oni liczyć na dodatkowy dzień urlopu z tytułu opieki nad dzieckiem. Z kolei kobiety powracające z urlopu macierzyńskiego przez pierwsze 12 tygodni korzystają ze skróconego, 6-godzinnego dnia pracy. Dla dzieci pracowników, które nie ukończyły jeszcze pierwszego roku, firma funduje specjalną paczkę powitalną. Pracownicy, w tym rodzice, chętnie korzystają z elastycznego czasu pracy, a także możliwości zdalnego jej świadczenia. Podsumowanie dotychczasowych działań Nestlé na rzecz różnorodności zostało szeroko przedstawione we właśnie opublikowanym przez firmę Raportcie Tworzenia Wspólnej Wartości za lata 2014–16, dostępnym na stronie raportnestle.pl.



Koncepcja zarządzania różnorodnością pojawiła się i rozwinęła w USA w drugiej połowie XX w. Miała doprowadzić – poprzez odpowiednie zarządzanie pracownikami – do integracji różnych grup mniejszości na rynku pracy. Celem działań było zapewnienie zróżnicowania wśród osób zatrudnionych i odpowiednie nimi zarządzanie, gwarantujące dobrą atmosferę pracy i jednocześnie wysoką ich produktywność. Istotne znaczenie we wdrażaniu tej koncepcji miały wymogi prawne czy etyczne, ale przede wszystkim liczyły się korzyści finansowe, jakie niosło ze sobą jej wdrożenie. Obecnie szacuje się, że 75 proc. największych amerykańskich koncernów posiada programy zarządzania różnorodnością.

Do Polski idea ta trafiła na początku lat 90. wraz z wejściem międzynarodowych koncernów, które otwierały u nas swoje przedstawicielstwa i wprowadzały zachodnie standardy

związane z zarządzaniem ludźmi i budową kultury organizacyjnej. W firmach zaczęły pracować cudzoziemcy z krajów o odmiennych kulturach, co miało wpływ na przenoszenie do Polski zagranicznych wzorów zachowań. Praktyką wielu firm stało się tworzenie kodeksów

europjskich debat związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy oraz staliśmy się beneficjentem programów unijnych nakierowanych na promowanie polityki równego szans i włączenia społecznego. To włączenie (z ang. *inclusion*) oznacza politykę firmy i praktyki, które poma-

równego traktowania kobiet i mężczyzn zdominowały pierwsze działania, choć definicja różnorodności rozumiana jest szerzej, jako „wszystkie możliwe – widoczne i niewidoczne, wrodzone i nabyte – różnice, ale także podobieństwa wśród ludzi, takie jak: płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, orientacja seksualna, religia, miejsce zamieszkania, język, stan cywilny, wykształcenie, doświadczenie zawodowe i styl życia”.

ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ CORAZ CZĘŚCIEJ WPISUJE SIĘ W STRATEGIĘ BIZNESOWĄ FIRM. NIE JEST TO JUŻ TYLKO POLITYKA „NICE TO HAVE”, ALE „MUST TO HAVE”.



etycznych, definiujących takie wartości, jak szacunek dla innych, zapobieganie dyskryminacji czy mobbingowi.

Kolejnym krokiem w rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością w Polsce było wejście do Unii Europejskiej i przyjęcie wspólnotowego prawa. W efekcie jako kraj znaleźliśmy się w obszarze

gają wszystkim pracownikom w realizacji ich pełnego potencjału zawodowego.

Początkowo zmiany w przepisach były skoncentrowane przede wszystkim na przeciwdziałaniu dyskryminacji ze względu na płeć, a dopiero później objęły także inne aspekty: wiek, rasę i orientację seksualną. Ale to kwestie

ATUTY RÓŻNIC

Jednak samo pojęcie różnorodności jest dużo węższe niż zarządzanie różnorodnością. Empatia i otwartość na nierówności i różnice jest niezbędna, ale niewystarczająca, by doprowadzić do pozytywnych zmian w organizacji. Zdaniem Iwony Georgijew, liderki Programu Różnorodności Deloitte, zarządzanie różnorodnością coraz częściej wpisuje się w strategię biznesową firm, które planują swój rozwój.



Patrycja Rogowska-Tomaszycka, dyrektor ds. korporacyjnych, członkini zarządu Provident Polska SA

Różnorodność się opłaca

Wiele firm deklaruje, że idea różnorodności jest im bliska, że jest obecna w codziennych działaniach, ale nie zawsze przekłada się to na praktykę. Tymczasem w Providencie różnorodność jest wpisana w DNA firmy. Stwarzanie równych możliwości rozwoju pracownikom było od zawsze naszym priorytetem. Jesteśmy firmą o brytyjskich korzeniach i ma to wpływ na naszą kulturę organizacyjną, sposób zarządzania zespołem, relacje z klientami, dostawcami i całym otoczeniem zewnętrznym. Jesteśmy jedną z pierwszych firm w Polsce, które w 2012 r. podpisały Kartę Różnorodności. Był to naturalny krok, bo zarządzanie zgodne z zasadami różnorodności nie wynika tylko z procedur i polityk personalnych, to przede wszystkim dobra praktyka i przykład,

który idzie z góry. Nasz zarząd w połowie składa się z kobiet. Odpowiadamy za bardzo ważne obszary działania firmy: marketing, sprzedaż, dział prawny i corporate affairs. Nie ma między nami rywalizacji, wspieramy się i wzajemnie inspirujemy, co przynosi konkretne korzyści – nowe pomysły, większe zaangażowanie całego zespołu.

Różnorodności w pracy sprzyja przede wszystkim elastyczne podejście do potrzeb pracownika, jednak wymaga ono wzajemnego zaufania w relacjach pracodawca–pracownik. Telepraca, czyli praca z domu, elastyczny czas pracy, czyli możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w określonych przedziałach czasowych, to popularne u nas rozwiązania. Są ułatwieniem dla pracowników, którzy mają małe dzieci bądź też inne zobowiązania. Sprzyjają godzeniu pracy z życiem prywatnym.

Zasady różnorodności sprawdzają się nie tylko w relacjach z obecnymi, ale także potencjalnymi pracownikami. W czasie procesów rekrutacyjnych stawiamy na kompetencje i predyspozycje do pracy

na danym stanowisku. Wiek, płeć czy niepełnosprawność nie mają dla nas znaczenia przy ocenie kandydata. Od 10 lat prowadzimy też program praktyk dla studentów już po pierwszym roku studiów. Wiemy, że nie mają doświadczenia zawodowego, ale chcemy, żeby uczyli się razem z nami. Ogromnie nas cieszy, że 30 proc. praktykantów zostaje z nami na dłużej. Dobrze się u nas pracuje, dlatego 33 proc. pracowników jest z nami ponad 10 lat, a 61 proc. ponad 5 lat. To przekłada się na zaangażowanie i efektywność biznesową.

Różnorodne zarządzanie ma ogromny wpływ na zaangażowanie pracowników. Buduje wizerunek dobrego pracodawcy, który dba o różne obszary pracy: wymaga, ale także wspiera, sprawiedliwie ocenia, nagradza i daje możliwości rozwoju. Wdrażanie różnorodnych rozwiązań to konieczność, aby osiągnąć sukces w biznesie.



– Nie jest to już tylko polityka „nice to have”, ale „must” – dodaje Georigijew. Oznacza dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji oraz poza nią i świadome rozwijanie strategii i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz celów biznesowych firmy.

Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba będzie czuła się szanowana i doceniona i w którym będzie mogła w pełni realizować swój potencjał. Marżena Strzelczak, dyrektor generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu, podkreśla, że w dojrzałych organizacjach zarządzanie różnorodnością nie tylko zwiększa poziom integracji i zaangażowania pracowników, ale przenika wszystkie obszary aktywności firmy, ma wpływ na jej produkty i usługi oraz zwiększa jej innowacyjność. Przyczynia się także do poprawy wizerunku i reputacji

przedsiębiorstwa, co z kolei przekłada się na współpracę z partnerami biznesowymi, jak również na ostateczne decyzje zakupowe klientów.

Osiągnięcie korzyści biznesowych to jeden z wymiernych atutów umiejętnego zarządzania różnorodnością. Szczególnie w obecnej sytuacji gospodarczej i demograficznej. Starzenie się społeczeństwa, tempo zmian technologicznych wymuszają na pracodawcach nowe podejście do zarządzania talentami i kadrami. Budowanie organizacji przyszłości to priorytet dla prawie 90 proc. szefów HR i prezesów firm badanych w ramach raportu Deloitte „Global Human Capital Trends 2017”. Jednak tylko kilkanaście procent wie, jak to zrobić.

– Wyzwania, które stoją przed firmami, wymagają szybkich reakcji, oryginalnych i innowacyjnych rozwiązań, a te mają szansę powstawać tylko wtedy, gdy tworzą je ludzie o unikalnych talentach, poglądach, doświadczeniach,

którzy w danej firmie czują się zauważeni i docenieni – dodaje Georigijew.

Jednak aby w pełni korzystać z potencjału, jaki niesie ze sobą różnorodność, nie wystarczy stworzyć odpowiednie zespoły. – Trzeba zadbać o powstanie w organizacji kultury włączającej, która sprawi, że ludzie będą aktywnie uczestniczyć w działaniach firmy, w pełni wykorzystując swoje możliwości. Będą czuli, że się ich słucha, szanuje, że są ważni, a przede wszystkim, że mogą być sobą – uważa Georigijew.

SFORMALIZOWANE DZIAŁANIA

Jednym z narzędzi wspierających zarządzanie różnorodnością w pracy jest Karta Różnorodności. To europejska inicjatywa, którą wdrożyło 16 państw członkowskich UE (docelowo ma być we wszystkich krajach Unii), a podpisało ponad 7 tys. firm i instytucji publicznych. W Polsce Kartę Różnorod-

ności od pięciu lat koordynuje Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W tym czasie jej sygnatariuszami zostało prawie 200 firm, organizacji pozarządowych oraz jednostek samorządowych. Kartę podpisali m.in. prezydenci dwóch miast: Słupska i Poznania, które dobrowolnie zobowiązały się do wprowadzenia w swoich organizacjach polityki równego traktowania wszystkich pracowników oraz przeciwdziałania wszelkiej dyskryminacji i mobbingowi w pracy.

Firmy nie mają wątpliwości, jak ważną kwestią jest umiejętne zarządzanie różnorodnością. Problem w tym, że nadal w wielu organizacjach brakuje odpowiednich rozwiązań i procedur, a jakiegokolwiek przypadki związane z dyskryminacją czy mobbingiem gasi się jak pożary lub zamiata pod dywan.

Takie podejście zwykle prowadzi do sytuacji, że firmie grozi utrata najcenniejszych aktywów – najlepszych pracowników. Biorąc pod uwagę

sytuację na rynku pracy i wojnę o talenty, zarządzanie różnorodnością staje się wręcz elementem zarządzania ryzykiem. Firmom coraz trudniej jest bowiem pozyskać bardzo dobrych pracowników, a czasami w ogóle znaleźć ludzi do pracy. Niektóre z branż sięgają po pracowników z Ukrainy (np. firmy transportowe, budownictwo, handel), osoby starsze czy niepełnosprawne (np. call center). Dla pokolenia X praca w korporacji była często spełnieniem marzeń. Dziś tak nie jest. Pracodawcy muszą zaoferować pracownikom nie tylko comiesięczną pensję i możliwości rozwoju, ale także takie środowisko pracy, który uwzględni potrzeby ludzi jako jednostek, będzie wspierać ich w godzeniu ról zawodowej i osobistej. Milenials, pokolenie nowych technologii, szukają więc innych wyzwań, np. pracując na własny rachunek, zakładając start-upy.

Dziesięć najważniejszych trendów na rynku pracy na świecie w 2017 r.

(badanie przeprowadzono wśród 10 tys. szefów działów HR i prezesów firm ze 140 krajów)

1. Budowanie organizacji przyszłości (nowe modele i struktury) – 88 proc. wskazań
2. Kariera i kształcenie liderów i pracowników – 83 proc.
3. Pozyskiwanie talentów – 81 proc.
4. Doświadczenie pracowników – 79 proc.
5. Zarządzanie wynikami – 78 proc.
6. Zmiana modelu przywództwa – 78 proc.
7. Cyfrowe technologie na usługach HR – 73 proc.
8. Analityka kadrowa (analiza możliwości pracowników) – 71 proc.
9. Różnorodność i integracja – 69 proc.
10. Przyszłość pracy (pracownik vs. sztuczna inteligencja) – 63 proc.

Źródło: „Global Human Capital Trends 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji” Deloitte.

ELASTYCZNE ZASADY

Wśród najważniejszych działań podejmowanych przez firmy na rzecz różnorodności warto wskazać na: włączenie tematyki różnorodności w dokumenty

strategiczne firmy, systemy etyczne; wprowadzenie zasad rekrutacji (różnorodny skład komisji), które wyeliminują wpływ nieuświadomionych stereotypów na procesy decyzyjne. W firmie Ikea wykorzystywany jest komunikat „bądź z nami, będąc sobą”,

który oznacza, że różnorodność wśród potencjalnych pracowników jest dla firmy wartością.

Dodatkowym krokiem do usprawnienia zarządzania różnorodnością jest tworzenie programów rozwojowych skierowanych do wybranych grup pracowniczych oraz dotyczących zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. Kluczowa w obecnych realiach jest gotowość firmy na wprowadzanie możliwości pracy z domu (to rozwiązanie może być w szczególności pomocne dla kobiet w ciąży, młodych mam, osób chorujących) oraz zgoda na elastyczny czas pracy (ruchome godziny rozpoczęcia i kończenia pracy). Z takiej oferty będą zadowoleni zarówno pracownicy pokolenia X, jak i milenials, dla których coraz ważniejsze jest zachowanie równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Nie bez zna-



Magdalena Bezulska,
dyrektor HR Grupy Veolia
w Polsce

Rozwijamy kompetencje

Dostrzeżenie i odpowiednie zarządzanie różnorodnością pozwala na stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba, bez względu na wiek, płeć czy swoje poglądy czuje się szanowana i doceniana, i w którym może w pełni wykorzystać swój potencjał. Grupa Veolia działa w Polsce w 75 lokalizacjach i należy do niej spółki o różnej specyfice działalności, w których pracują osoby na różnych stanowiskach i w różnych zawodach. Zależy nam na spójnym i dopasowanym do wszystkich grup pracowników systemie szkoleń oraz programów rozwojowych. Szkolenia dostosowane są zarówno do stażu pracy w organizacji (adaptacja, szkolenia z wartości, mentoring), jak też do typu zajmowanego stanowiska, rodzaju wykonywanych zadań. Proponujemy zarówno szkolenia specjalistyczne i techniczne, zarządzanie projektami czy szkolenia dla me-

nedżerów. Mają one charakter stacjonarny lub wyjazdowy. Pracownicy mogą też brać udział w programach rozwojowych i szkoleniach organizowanych przez inne firmy należące do Grupy Veolia na świecie. Mapa polskich i ogólnopolskich programów rozwojowych Grupy Veolia jest sukcesywnie wzbogacana, w miarę pojawiania się kolejnych potrzeb związanych z aktualną sytuacją wewnętrzną Grupy oraz otoczeniem biznesowym. Wierzymy, że potencjał i motywacja pracowników do rozwijania kluczowych dla Veolii kompetencji zawodowych i osobistych w połączeniu z zaangażowaniem finansowym oraz organizacyjnym spółek przyniosą wymierne korzyści. Dzięki temu nasze spółki w Polsce umacniają swoją pozycję rynkową i budują wspólną kulturę organizacyjną opartą na uniwersalnych wartościach firmy, a pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje i rozwijają kompetencje zawodowe. Rozwój pracowników połączony ze wspieraniem różnorodności jest jednym z kluczowych elementów strategii Grupy Veolia w Polsce. Od kilku lat pracujemy również nad silną reprezentacją kobiet wśród menedżerów, od 2014 r.

wskaznik ten wzrósł z 23 do 31 proc. Mamy świadomość, że rozwijanie kompetencji pracowników nie kończy się na udziale w szkoleniach czy warsztatach, ale jest to proces ciągły, budujący kulturę dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami. Niezwykle istotne jest również zaangażowanie pracowników w Program Wolontariatu Pracowniczego i inne działania społeczne inspirowane i koordynowane przez Fundację Veolia Polska. Wolontariusze z naszych spółek działają charytatywnie, z potrzeby serca, na rzecz organizacji pozarządowych i instytucji publicznych, dzieląc się swoim czasem oraz umiejętnościami i wiedzą. Veolia, jako pracodawca, oraz Fundacja, jako organizator wolontariatu, umożliwiają im udział w tych działaniach poprzez wsparcie finansowe i organizacyjne. W ramach autorskiego programu Fundacji skierowanego do osób bez pracy 70 proc. jego uczestników korzystających z pomocy doradców wskazanych przez Fundację podjęło pracę lub założyło własne firmy.

Łączymy pokolenia

W obliczu wyzwań współczesnego świata, także wyzwań społecznych i demograficznych, firma rozwijająca się w sposób zrównoważony musi dbać o różnorodność kompetencji i talentów swoich pracowników. Dziś na rynku pracy spotyka się kilka pokoleń, a każde z nich posiada inne zalety i ma zróżnicowane oczekiwania. Jak pokazują badania, do 2025 r. pokolenie milenialsów może stanowić nawet 75 proc. wszystkich pracowników. Dlatego jednym z kluczowych działań firmy w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi jest przygotowanie do wspólnego funkcjonowania na różnych szczeblach organizacji osób, których kultura i podejście do kariery zawodowej zdecydowanie różnią się od tych charakterystycznych dla pokolenia X czy baby-boomers. Aby odpowiednio zarządzać ich wspólną pracą, Grupa Żywiec położyła nacisk na integrację międzypokoleniową w organizacji.

W ramach Programu Rozwoju Talentów już po raz drugi przeprowadzone zostały warsztaty umożliwiające pracownikom zrozumienie potencjału, jaki daje łączenie umiejętności, poglądów i doświadczeń osób w różnym wieku. Uczestnicy warsztatów starali się wzajemnie zrozumieć, co cennego jest w każdym pokoleniu, czego mogą się od siebie nauczyć, a także jakie zachowania są dla nich niezrozumiałe. Jednocześnie – w grupach



Pracownicy Arcyksiążęcego Browaru w Żywcu

zróżnicowanych wiekowo – wspólnie rozwiązywali zadania biznesowe i wykonywali ćwiczenia, co pozwalało im poznać inne do nich podejścia. Owoce tych warsztatów stał się Kodeks Współpracy Międzypokoleniowej, który ma uczyć, jak efektywnie współpracować i budować nowe relacje. To istotne, bo jak pokazały wyniki ankiety przeprowadzonej w firmie, pracownicy dostrzegają konieczność wymiany wiedzy, doświadczeń oraz budowania otwartej i przejrzystej komunikacji wewnętrznej. Temu celowi służy także dwuletni program mentoringowy. Członkowie zarządu przekazują swoje doświadczenia menedżerom, a ci z kolei stażystom, którzy tworzą w firmie kadrę młodych talentów. Firma nie koncentruje się tylko

na menedżerach, ale prowadzi również Program Train the trainer wśród pracowników działów produkcyjnych. Wszystkie działania Grupy Żywiec wpisują się w charakter zmieniającego się rynku pracy, ale też w nową strategię budowania wizerunku nowoczesnego pracodawcy. Jednym z jej podstawowych założeń jest zachęcenie młodych ludzi – poprzez program praktyk i staży „Ważelnia Talentów” – do pracy w przedsiębiorstwie, do wspólnego tworzenia i odkrywania możliwości, jakie daje branża piwowarska i rozwoju zawodowego, jaki stwarza Grupa Żywiec.



Grupa Żywiec

czenia są też wszelkie działania informacyjne i edukacyjne (np. tworzenie zasad savoir-vivre'u) wewnątrz organizacji i poza nią.

Komunikowanie różnorodności wiąże się również z otwartością na uwagi pracowników dotyczące przypadków dyskryminacji czy mobbingu w firmie. Powinny istnieć w organizacjach odpowiednie procedury i narzędzia, aby pracownicy mogli zgłaszać takie problemy i by mieli przy tym pewność, że firmy te zgłoszenia rozpatrzą.

DOBRE PRAKTYKI

Po pięciu latach od wprowadzenia w Polsce Karty Różnorodności doświadczenia firm w obszarze zarządzania

różnorodnością są bardzo duże. Jak pokazały badania FOB z 2016 r., najważniejsze dla sygnatariuszy są kwestie: równości płci w miejscu pracy (95 proc. wskazań) i niepełnosprawności (80 proc. wskazań).

Ciekawym projektem skierowanym do kobiet na stanowiskach kierowniczych i zarządczych jest Klub SheXO zainicjowany w firmie doradczej Deloitte. To przestrzeń do budowania relacji i wspierania się kobiet w biznesie. Dzięki networkingowi powstał program cross-mentoringowy, który łączy firmy i wspiera rozwój kobiet z potencjałem. Co roku w spotkaniach Klubu SheXO, który działa także w ośmiu krajach

Europy Środkowej, uczestniczy ponad tysiąc kobiet. Firma farmaceutyczna Sanofi promuje równouprawnienie w organizacji w ramach praktyki Gender Balance, a efektem działań inicjatywy Women@HPE we wrocławskim Hewlett-Packard Enterprise jest rosnąca rola kobiet w organizacji. Obecnie stanowią one 70 proc. pracowników tego centrum.

Równie znaczącą kwestią w zarządzaniu różnorodnością jest niezgodna na dyskryminację związana z niepełnosprawnością. Projekt PwC Bez Barrier dąży do wyrównywania szans u studentów z niepełnosprawnościami, którzy wkraczą na rynek pracy. Firma zachęca ich do udziału

w stażach, aby przełamać ich obawy i zmniejszyć bariery dotyczące współpracy wśród swoich pracowników.

Podobny cel przyświecał organizatorom programu „Zdrowie na tak” w Orange Polska, który skierowany jest do pracowników z niepełnosprawnościami. Program jest częścią Akademii Witalności Orange, utworzonej w trosce o dobrostan pracowników. Jednym z zadań jest podniesienie poziomu świadomości pracowników o obecności w miejscu pracy osób z niepełnosprawnościami oraz stworzenie przyjaznego środowiska pracy uwzględniającego ich potrzeby. „Wiemy, że są WŚRÓD nas – chcemy, żeby byli Z NAMI” – to ha-

sło przewodnie kampanii. Orange Polska współpracuje także z firmami społecznymi (zatrudniającymi osoby z niepełnosprawnościami), które świadczą usługi: ochrony, sprzątania czy telefonicznej obsługi klienta w call center.

Innym ciekawym na skalę międzynarodową projektem jest utworzenie spółdzielni socjalnej DALBA z Pucka, której pracownicy – osoby po szkole specjalnej lub rehabilitacji zawodowej – w ramach działalności gospodarczej prowadzą usługi komunalne oraz budują pierwszy w Polsce, a szósty na świecie, Browar Spółdzielczy. Aktywne działania zawodowe i wejście z produktami browarniczymi na rynek korzystnie wpływają na poprawę jakości życia pracowników.

POLE DO POPISU

Kolejnym ważnym dla sygnatariuszy Karty aspektem jest zarządzanie wiekiem. Aż 79 proc. badanych przez FOB młodych pracowników uważa to za ważny dla nich i dla firmy temat. Jest on równie istotny dla 76 proc. osób starszych i doświadczonych. W takich firmach jak Carrefour Polska, gdzie pracują cztery generacje, a średnia wieku wynosi 39 lat, dialog pokoleniowy jest podstawą w codziennej pracy. W ramach projektu Comex Shadows dyrekcja wykonawcza i młodzi pracownicy z pokolenia Y z różnych działów biznesowych konsultują kluczowe dla firmy decyzje. Dobra komunikacja i współpraca międzypokoleniowa są ważne także dla Henkel Polska i Grupy Żywiec, gdzie większość zatrudnionych w produkcji to osoby z dużym do-

świadczeniem, którym dzielą się z młodymi pracownikami.

Jak pokazuje badanie FOB, najmniej firm podejmuje tematy dotyczące orientacji seksualnej (44 proc.) czy przekonań osobistych i religijnych (47 proc.). Jednak zdaniem Marzeny Strzelczak z FOB dane dotyczące najmniej powszechnych tematów w zarządzaniu różnorodnością są i tak nadmiernie optymistyczne. – Wynikają raczej z edukacji respondentów, ich rosnącej świadomości, poczucia, że to są ważne sprawy niż z rzeczywistych działań – wyjaśnia Strzelczak. Praktyka dowodzi, że tematy dotyczące orientacji seksualnej czy religii są bardzo rzadko

wej powstała wewnętrzna grupa LGBT Open Network (skupiająca także osoby heteroseksualne), której celem jest wspieranie pracowników o innej orientacji seksualnej. Z kolei grupa pracowników RBS Rainbow Network aktywnie uczestniczy w Paradzie Równości i współpracuje z organizacjami: Miłość Nie Wyklucza, Replika i Wollontariat Równości. Ale są i takie firmy – jak pokazują badania Fundacji LGBT Business Forum – które uważają, że „u nas nie ma takiego problemu” lub „że tracą klientów, jeśli pokażą, że są pozytywnie nastawieni na osoby LGBT”.

Doceniając dobre praktyki, eksperci zajmujący się

nieznany, bo różnorodność to wychodzenie ze strefy komfortu i doświadczanie odmienności, zmiana istniejącego porządku, otwieranie się na coś nowego. Różnorodność to nie tylko kwestia płci, orientacji seksualnej czy też wieku. Tak naprawdę chodzi o różnorodność poglądów, myśli i pomysłów, które mają szansę współistnieć w atmosferze szacunku i wzajemnej otwartości.

W ocenie Marzeny Strzelczak z FOB barierą szerszego wykorzystywania idei zarządzania różnorodnością w Polsce jest niewiedza, niezrozumienie, że ono służy każdemu z nas, bo każdy z nas jest odmienny i wyjątkowy w tym, jakie są jego mocne strony i ograniczenia. Firmy przyszłości to firmy otwarte na różnorodność, oparte na włączającej kulturze organizacyjnej, czerpiącej z niej swoją siłę.

Choć z każdym rokiem przybywa firm, które wdrożyły rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością, wypracowały kierunki działań i własne programy, wciąż jednak istnieją takie, które w tym obszarze nie robią nic. Warto dodać, że od początku 2017 r. obowiązuje dyrektywa KE (Dyrektywa 2014/95/UE), która wprowadza obowiązek raportowania polityki różnorodności stosowanej w odniesieniu do władz spółek (zarząd, rada nadzorcza). Spółki zobowiązane będą do raportowania celów polityki różnorodności, sposobu jej realizacji oraz skutków.

ZOFIA LEŚNIEWSKA
WSPÓŁPRACA
PAULINA KACZMAREK, DELOITTE

W Raporcie wykorzystano przykłady z „Dobrych praktyk odpowiedzialnego biznesu w Polsce” wydanych przez FOB.

RÓŻNORODNOŚĆ TO NIE TYLKO KWESTIA PŁCI, ORIENTACJI SEKSUALNEJ CZY WIEKU. ALE TEŻ POGLĄDÓW I POMYSŁÓW, KTÓRE MAJĄ SZANSĘ WSPÓLISTNIEĆ W FIRMIE.



podejmowane i mało obecne w miejscach pracy w Polsce. Sytuacja może się diametralnie zmienić, bo rzeczywistość wokół nas jest daleka od otwartości na inność i różnorodność w społeczeństwie. W internecie przybiera nienawistnych wypowiedzi wobec emigrantów, osób o innym kolorze skóry, innym wyznaniu, przekonaniu politycznym i orientacji seksualnej. Nie brakuje jednak firm, które włączają się w akcje na rzecz osób LGBT; m.in. firma doradczą Accenture, Google, firma badawcza Nielsen, polski oddział Royal Bank of Scotland (RBS) czy Credit Swiss. W tej ostatniej instytucji finanso-

odpowiedzialnym biznesem podkreślają, że nie warto przeszczepiać nawet najlepszych rozwiązań z innych organizacji, bo każda funkcjonuje w innym środowisku i z inną grupą pracowników. Najlepiej znaleźć coś dopasowanego do własnych potrzeb i możliwości.

– Zdarza się, że brak świadomości, czym jest prawdziwe zarządzanie różnorodnością oraz budowanie kultury włączającej sprawiają, że ludzie na starcie odrzucają lub negują sens proponowanych rozwiązań – podkreśla Iwona Georgijew z Deloitte. Jej zdaniem często chodzi o zwyczajny ludzki strach i lęk przed czymś nowym,

Partnerami merytorycznymi raportu są:



Grupa Żywiec



Nestlé



Henkel



Provident



VEOLIA

Deloitte.



FORUM
ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU